



De la transgression en sciences des organisations

Yvon Pesqueux

► To cite this version:

| Yvon Pesqueux. De la transgression en sciences des organisations. 2010. hal-00509688

HAL Id: hal-00509688

<https://hal.science/hal-00509688>

Preprint submitted on 14 Aug 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yvon PESQUEUX

CNAM

Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 PARIS Cédex 03

France

Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63

FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55

E-mail yvon.pesqueux@cnam.fr

site web www.cnam.fr/lipsor

DE LA TRANSGRESSION EN SCIENCES DES ORGANISATIONS

Introduction

Que la dimension visée soit théorique, pratique ou encore technique, une caractéristique majeure des sciences des organisations est celle du refus de la marge. Elles reposent sur l'idée d'un isomorphisme entre un comportement rationnel supposé et un comportement réel, tout marge étant traitée comme une maladie sur la base de la logique « diagnostic – solution », fondement de la perspective du *problem solving*. Et si la transgression était en fait la norme ? C'est cette question qui fonde les idées de ce texte qui, partant de la transgression, va déboucher sur la triche comme phénomène « normal ».

Conformité, conformisme, déviance et transgression

Il est important de mettre au regard de la norme et de la règle, deux références majeures en sciences des organisation (domaine dans lequel son « objet » est conçu comme fondamentalement régulé) aussi bien le processus d'adhésion (dans sa version standard – la conformité, et dans version intégriste – le conformisme) que le processus de transgression au travers de l'acte de déviance, c'est-à-dire ce qui conduit au hors jeu (plus dans le but de changer le jeu que d'être un mauvais joueur). La conformité est en effet ce qui va fonder l'acte de ressemblance, et donc quelque part les perspectives de l'institutionnalisation de même qu'inversement, l'acte de dissemblance fonde les perspectives de la transgression, compte tenu (ou non) des espérances de récompense (au nom de la conformité) et de sanction (au nom de la transgression perçue comme de

Yvon PESQUEUX

la triche) sur la base du critère de plus ou moins grande obéissance ou désobéissance aux « règles ». Il y a donc, entre le constat et le jugement, une quête de conformité qui sert de postulat à l'anthropologie d'un agent organisationnel « normal » par rapport à un référentiel moral et souvent juridique. Sans ce référentiel, la transgression reste de l'ordre de l'ambigu ou, si l'on ajoute un zeste de jugement de valeur d'ordre moral – équivoque. La triche, tout comme la transgression, est ce qui se situe entre la limite (conçue pour être dépassée) et la frontière (ou la borne) qui, elle, ne se dépasse pas. En mettant en avant la notion d'intention, Y. Vardi & Y. Wiener¹ parlent de pôles de déviance et distinguent le pôle « S » (*benefit of the self*) où la transgression est effectuée au profit de l'agent organisationnel, du pôle « O » (*benefit the organization*) où la déviance est effectuée dans l'intention de créer un bénéfice pour l'organisation et du pôle « D » (*damage the organization*) où la déviance a pour objet la détérioration du matériel ou des locaux.

C'est aussi la référence à ces deux aspects (de conformité et de transgression) qui fondent les tensions « contrôle – discipline » et « contrainte - coopération » dont l'issue ne va pourtant pas de soi. Le contrôle n'induit pas mécaniquement la discipline tout comme la contrainte ne conduit pas nécessairement à la coopération. En effet, comme le souligne F. Bourricaud² : *« la conformité n'est donc pas assurée par l'application mécanique de la contrainte et elle ne résulte pas infailliblement d'un calcul sur le résultat duquel des individus, pesant chacun son intérêt, se seraient mis d'accord »*. Avec cet ensemble de notions qui valent tout autant pour la triche, il est important d'ajouter l'intercession des convictions, la référence à une autorité d'arbitrage et aussi la question de la volonté (avec l'engagement) et donc l'importance de ces facteurs pour comprendre la conduite des agents organisationnels.

Comme les autres notions au préfixe « con- » (confrérie, concitoyenneté, etc.), « conformité » et « conformisme » fondent l'idée de préférence à la ressemblance formelle en ne tenant pas compte de l'exercice de la volonté ni de l'intention. Il est à ce titre intéressant de mettre les deux notions de « conformité » et de « conformisme » en parallèle avec celles de « compromis » et de « compromission », deux notions où la volonté va intervenir. Le compromis entre la volonté du sujet et la référence conduit (ou pas d'ailleurs) à la conformité tout comme, en dualité, la souplesse de la référence co-construit le compromis. Il s'agit alors de concéder tout en restant vigilant. Le compromis est ce qui ouvre le champ de la transgression. La compromission est

¹ Y. Vardi & Y. Wiener, « Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework », *Organization Studies*, vol. 7, n° 2, 1996, pp. 151-165

² F. Bourricaud, article « transgression », *Encyclopedia universalis*
Yvon PESQUEUX

beaucoup radicale et ouvre la perspective du questionnement de l'honnêteté du sujet et des modalités d'exercice de sa volonté. Avec la compromission, la résistance a cédé à tort ou bien encore il y a eu adhésion au pacte de compromission.

La transgression se définit rapidement comme un écart à la norme mais laisse ouverte la question de ses fondements. Si elle est liée à la personne, on ne peut aller jusqu'à en faire un attribut de la personnalité. La transgression est une co-construction issue des interactions entre une personne et des situations. Il en va ainsi de l'escapisme qui peut se définir comme *« la décision de se soustraire à une société, tenue pour illégitime et pourtant trop forte pour qu'on lui résiste, et qui est susceptible de prendre des formes différentes. Il peut être strictement individuel (« pour vivre heureux, vivons cachés »), ou au contraire s'étendre au comportement d'un groupe tout entier, qui cherche avec plus ou moins de bonheur à se soustraire aux pressions d'un milieu hostile, par exemple en s'y fondant au moins en apparence »*. Il en va à l'inverse du *coming out*, mais on entre alors dans une perspective communautarienne voire communautariste. La déviance se fonde aussi au regard de la figure du rebelle qui s'en prend au système de normes et / ou au système de valeurs, les modalités de confrontation permettant de distinguer le révolté du révolutionnaire. Comme rebelle, le révolté se confronte plutôt de façon isolée à des normes ou à des valeurs sans établir de liens entre elles (cf. la figure de l'anarchiste) tandis que le révolutionnaire (tout comme le dissident) s'attaque, avec d'autres, aux principes réunissant normes et valeurs de façon globale. Avec la transgression citoyenne, un citoyen peut refuser d'obéir au pouvoir en place et s'installer dans une opposition résolue et affirmée. La désobéissance civile, théorisée par Thoreau, un des pères de la démocratie américaine, est une déclinaison de cette souveraineté d'empêchement. En refusant de payer des impôts à un gouvernement légitimement élu, mais qui menait une guerre qu'il jugeait injustifiable, il s'est mis en retrait de la vie publique. Ce type d'action a été repris par Gandhi dans l'Inde coloniale pour lutter contre le pouvoir anglais et par Mandela sous le régime de l'apartheid en Afrique du Sud. Le délinquant s'écarte volontairement des normes pour les contourner à son strict profit. Les contiguïtés entre les types de déviance doivent être ici soulignées ainsi que la relativité du regard qui, suivant la position de l'observateur qui juge en même temps, qualifiera la figure de telle ou telle façon (les opposants dans les régimes totalitaires ne sont-ils pas souvent qualifiés de « terroristes » ?).

Mais la transgression naît aussi de l'ambiguïté des normes qui ouvre alors le champ des interprétations (et donc des comportements) possibles. S'il est question de « triche », la référence est alors autant la vertu que la norme car elle met l'accent sur la conduite. Et malgré toutes les références à l'évidence éthique de la fin du XX^e siècle, en particulier

Yvon PESQUEUX

dans les éthiques appliquées associées à la reconnaissance et à la justification de la primauté reconnue à l'activité économique et au marché (éthique des affaires, fondements de la responsabilité sociale des entreprises), c'est bien du passage du « spectateur impartial » à la « main invisible » dont il est question avec la conformité et la transgression dans la mesure où la « main invisible » ne pourrait pas transformer si mécaniquement les vices privés en vertus publiques. Avec la transgression, on se situe donc bien aussi dans l'échange. La transgression est d'ailleurs un phénomène d'autant plus important que le contexte est celui de la compétition, c'est-à-dire une situation de valorisation des gagnants (et donc, en dualité, de dévalorisation des perdants). C'est avec cette acception que l'accent est mis sur l'importance du « milieu ». Le fait générateur de la transgression peut être considéré comme relatif à une initiative individuelle (du fait de l'exercice de la volonté), à l'impossibilité individuelle de se conformer à la norme (pour des raisons cliniques) mais aussi fonction du regard porté par le groupe conforme et donc pas seulement comme un écart à la norme. Dans ce dernier cas, la transgression peut être considérée comme une diversion par rapport à la conformité.

La dérive opère par absence de volonté tout comme la « dérive » des continents serait pour nous, humains, quelque chose d'« inéluctable ». La dérive *« est un changement imperceptible pour les contemporains. Elle consiste dans l'accumulation de changements minuscules et insignifiants par eux-mêmes, mais qui aboutissent à des résultats innovateurs, ce qui donne un sens rétrospectif à l'accumulation et la soustrait au hasard pur »*. C'est pourtant une des définitions du changement³. La notion de « dérive » indique aussi l'idée d'une perspective non finalisée, résultant d'un empilement de conceptions successives et / ou coïncidentes là où la référence récurrente à l'injonction à la conformité relève le plus souvent d'une référence non réfléchie au nom d'une évidence acceptée.

L'incivilité est aussi une manifestation déviante. Outre l'aspect matériel des nuisances occasionnées par l'incivilité, c'est bien des mœurs dont il est question et du fondement de ces mœurs, par la même occasion, des mœurs où la représentation de la tolérance vient jouer un rôle. L'incivilité comme manifestation contemporaine peut alors être vue comme une manifestation intolérante face à l'intolérance ressentie envers la catégorie à laquelle on appartient, incivilité venant déclencher tout l'arsenal des politiques sécuritaires. Elle pourrait ainsi naître de la « déception » des individus et des groupes concernés face au fonctionnement de la société, déception accrue dans les catégories du

³ R. Boudon *et al.*, *Dictionnaire de Sociologie*, Larousse, Paris, 2003.
Yvon PESQUEUX

« moment libéral »⁴, c'est-à-dire cette période où nous accordons une légitimité à l'individualisme dans une perspective où la société civile est légitimée dans son projet de recouvrement de la sphère politique. L'incivilité est le miroir du propriétaireisme possessif qui a été exacerbé durant cette période comme manifestation d'une exclusion ressentie de la possibilité d'accéder à une propriété. L'incivilité est aussi la notion ayant permis l'émergence du champ lexical policier en politique avec des figures telles que le récidiviste, le mineur délinquant, la zone de non droit, la violence urbaine, le jeune d'origine étrangère, en échec scolaire, etc.

C'est aussi l'occasion de se poser la question de l'occurrence de l'incivilité : il n'y aurait pas d'écoute, pas de façon autre d'exprimer sa critique, sa désapprobation, jouissance jubilatoire dans l'expression de celle-ci. Mais l'incivilité ne signifie pas seulement conflit. Elle en « dépasse » la dimension. Le thème de l'incivilité est plus ancien qu'il n'y paraît : classes laborieuses, classes dangereuses ! Mais le développement de l'Etat providence et des classes moyennes s'est justement situé dans la perspective de l'anéantissement de cette vision et des peurs bourgeoises associées au développement en miroir des classes laborieuses. C'est à partir de la décennie 70 (si l'on excepte la manifestation fusionnelle paroxysmique de mai 68 – ouvriers, paysans, étudiants, même combat ! Classes moyennes unissez-vous et *in fine*, haro sur les casseurs !) et surtout dans la décennie 90 que voit se développer la légitimité associée aux clivages « hommes – femmes », « jeunes – vieux », « français – immigrés », immigrés entre eux, etc. et qu'apparaît la manifestation de l'incivilité sous d'autres conditions et avec d'autres potentiels marchands.

S. Roché⁵ propose une classification des différentes lectures de l'incivilité : éthologique (avec les cartes mentales du risque), culturelle (en relation avec les mœurs), politique (à cause des réponses qu'elles appellent de la part de l'État). Il analyse les incivilités à partir de quatre catégories des sources de « délitement » du lien social : 1) les actes de salissure et de dégradation ; 2) les abandons d'objets ; 3) les modes d'entrée en contact avec autrui ; 4) les conflits résultant de diverses nuisances sonores ou visibles. L'incivilité viendrait constituer le signe de la crise du pacte républicain et le déclenchement de la légitimité de sa récupération marchande.

Mais incivilité comme civilité d'ailleurs, outre les liens que ces deux notions tressent avec le concept de sécurité, ont aussi quelque chose à voir avec civilisation (la civilité est aussi être civilisé dans le cadre de la société qui est la sienne) et donc sa culture mais

⁴ Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007.

⁵ S. Roché, *Le sentiment d'insécurité*, PUF, Paris, 1993

aussi la nature, l'incivilité étant perçue comme le retour « atavique » à la barbarie comme étant en quelque sorte la manifestation de l'instinct agressif et « prédateur ».

Mais la transgression naît aussi de l'ambiguïté des normes qui ouvre alors le champ des interprétations (et donc des comportements) possibles. Et la multiplication des normes du « moment libéral » induit tout autant la multiplication des dérogations pour éviter les occurrences de déviance. Mais comme le souligne J. Selosse⁶, « *aucune conduite n'est déviante en soi, c'est la signification qu'on lui prête en fonction de critères normatifs individuels et sociaux qui lui confère ce caractère* ». Le déviant est donc perçu en tant que tel et, au nom de la cohérence, rejeté par les groupes sociaux dominants, quitte à rejoindre le groupe des déviants, groupes à forte cohésion.

Alors que la triche isole le tricheur qui n'est qu'une des figures du déviant même si elle est potentiellement cohésive au regard de l'existence éventuelle d'un groupe de tricheurs, il est question d'une double reconnaissance avec la transgression : celle du déviant par le groupe conforme et celle du déviant par le groupe de déviants.

En se référant à R. K. Merton⁷, il est possible de souligner la différenciation entre buts culturels et moyens institutionnalisés, c'est-à-dire, en fait, entre valeurs et normes, la transgression résultant d'un écart entre les idéaux culturels proposés aux agents sociaux et les modèles légitimes de conduite. La primauté accordée aux idéaux culturels conduit à l'émergence de modes plus efficaces d'obtention des objectifs culturellement valorisés au travers de la transgression (l'innovation sociale). C'est dans cette perspective que viennent s'ancrer les modes d'adaptation individuelle tels que la résistance, l'évasion par abandon des valeurs et des normes, la rébellion qui, pour sa part, correspond à un effort de remplacement des valeurs et des normes rejetées par un système culturel et normatif et la triche.

Un autre point d'entrée sur les figures de la transgression repose sur la relation entre l'intention et l'acte c'est-à-dire les motifs et le comportement observable. La conduite peut ainsi être perçue par autrui comme déviante, sans être pour autant sous-tendue par des motifs du même ordre (par exemple dans le cas des injonctions paradoxales). Ce sont aussi les motifs qui peuvent être déviants, sans pourtant se traduire dans un comportement considéré comme tel. Il faut enfin souligner l'intérêt de la distinction entre la déviance comme fait et sa perception dans la mesure où, ce qui compte aussi,

⁶ J. Selosse, article « déviance » in R. Doron & F. Parot (Eds.), *Dictionnaire de psychologie*, Paris, PUF, 2003

⁷ R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New-York, 1968

c'est la réponse suscitée de la part des autres membres du corps social. C'est aussi cette perspective qui permet de questionner le déterminisme normatif.

Pour sa part, L. Sfez⁸ distingue la déviance « normale » ou fausse déviance (individus membres d'un sous-système 2 prétendument déviant au regard des catégories d'un sous-système 1 tout en lui étant indispensable – la prostitution, par exemple) des déviations partielles (de type 1 par remise en cause d'un ou de plusieurs sous-systèmes sans remise en cause des rapports dominants et de type 2 qui remet en cause les rapports de production) de la déviance totale où la distance est insurmontable. G. Lapassade⁹ situe la déviance en tension avec la pression vers l'uniformité et signale l'ambiguïté du rapport à la déviance qui oscille entre le rejet et le regret des apports que le déviant peut effectuer au groupe qui le rejette comme il en allait de la dualité du paria et du parvenu chez H. Arendt¹⁰, mais cette fois sous un angle politique.

La transgression peut être assimilée au fondement de la déviance, mais ne prend sens qu'au regard des autres termes possédant le suffixe « -gression » : la régression qui est un retour en arrière, une chute qui défait (ce qui la rapproche de la fuite mais la distingue du déclin, mouvement encore possible à ralentir), la progression, qui est un mouvement en avant, la digression, qui marque l'éloignement de la norme, sans jugement de valeur et l'agression qui est une manière violente d'imposer sa norme (ou de réagir au fait que l'Autre tente de vous imposer la sienne). La transgression est marquée par le jugement normatif sur le dépassement des limites au regard de la dualité « permis – interdit » dans la perspective de déplacer ces limites. C'est en cela qu'elle est générique de ses manifestations. Elle contient l'idée de dépassement (des limites). La transgression introduit également l'idée de « motif » là où la déviance est plutôt redevable de l'acte. La transgression joue un rôle d'opérateur essentiel dans la mesure où elle est invention mais aussi la base d'une re-normalisation éventuelle.

C'est H. Becker¹¹ qui a fondé la sociologie de la déviance à partir de la notion d'*outsider* compris comme étant un étranger au regard du groupe conforme dont les membres vont en miroir le juger comme étant un transgresseur dans la mesure où ils vont le considérer comme étant étranger à leur monde. S'appuyant au départ de sa réflexion sur une conception statistique de la déviance (le déviant est celui qui s'écarte de la moyenne), il va mettre l'accent sur l'idée de l'existence d'un mal pathologique qui serait imputé au déviant afin de fonder le jugement sur la personne à partir de l'acte. Or la déviance est

⁸ L. Sfez, *Critique de la décision*, Presses de la fondation nationale des sciences politique, Paris, 1992

⁹ G. Lapassade, *Groupes, organisations, institutions*, Economica, Paris, 2006

¹⁰ H. Arendt, *Les origines du totalitarisme*, Seuil, collection « Essais »

¹¹ H. Becker, *Outsiders – Etudes de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié, Paris, 1985.

moins l'attribut de l'acte commis que la conséquence de l'application d'un jugement de valeur par les membre du groupe social dominant, ce jugement étant assorti de sanctions adressées au transgresseur. La norme peut ainsi être comprise comme étant à la base d'un contrôle social venant fonder un intérêt à l'appliquer et à faire punir celui qui est perçu comme déviant.

H. Becker propose la typologie suivante du déviant :

	obéissance à la norme	transgression de la norme
individu perçu comme déviant	accusé à tort	pleinement déviant
individu non perçu comme déviant	conforme	secrètement déviant

Il ajoute l'idée d'une perspective séquentielle de la transgression avec successivement :

- la transgression,
- l'engagement plein dans la transgression qui correspond à un acte de socialisation dans le groupe des déviants,
- la désignation publique de la déviance par le déviant comme par les membres du groupe conforme (l'identité du déviant se trouve ainsi affirmée),
- l'adhésion du déviant au groupe déviant (légitimation de l'identité du déviant).

Dans la perspective d'une approche dé-moralisée de la transgression, on retrouve ici l'expression d'un cycle d'apprentissage dont la cinématique est proche de celle proposée par I. Nonaka et H. Takeuchi¹². La reconnaissance de la déviance est donc de l'initiative d'autrui au regard d'un jugement porté sur le comportement du transgresseur. C'est en cela que H. Becker parle d'« entrepreneur de la morale » pour qualifier le déviant. Le jugement de reconnaissance de la déviance relève de l'étiquetage et appartient en cela aux phénomènes sociaux et non à de la psychologie individuelle.

La conformité passe par l'intériorisation de la norme là où le conformisme passe par la dépendance et, comme pour la transgression, la déviance, il est bien question d'identification. Rappelons que là où la conformité à la norme opère par idéalisation, l'identification par la déviance opère par transgression. Comme on l'a déjà signalé, la conformité à la norme pose la question de la transgression acceptée : la dérogation. Et à la boulimie des normes du « moment libéral » correspond la boulimie des demandes de

¹² I Nonaka & H Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck, Bruxelles, 1995.
Yvon PESQUEUX

dérogation. A. Orléan¹³ met l'accent sur le mimétisme comme levier du conformisme. Il distingue trois types de mimétismes : le mimétisme normatif qui a pour but de ménager la désapprobation du groupe, le mimétisme auto-référentiel qui est de nature plus identitaire ou de nature mécanique (préjugé) et le mimétisme informationnel qui se réfère à l'action des autres comme étant de valeur supérieure. C'est la raison pour laquelle il ne se réfère pas à la notion de « norme » mais à celle de « convention ». Mais cet appareillage conceptuel, bien que rattaché à l'économie sur la question de la spéculation, ne permet pas de « penser » la transgression.

La triche

La triche consiste à jouer avec les règles pour son bénéfice mais sans pour autant qu'il s'agisse d'une faute ou d'une fraude, la triche (qui relève plus de l'idée de processus) ne débouchant sur une faute ou une fraude que lorsque le tricheur est « pris ». La triche, dans le processus d'appropriation qu'elle induit, se trouve donc être finalement très proche de la propriété (avec la triche, on s'enrichit) et de l'intérêt réduit à l'égoïsme, car c'est ce qui permet de la justifier. En général, avec la faute, elle débouche sur le pardon compte tenu d'une bienveillance sollicitée au nom du : « je ne recommencerai plus ». La triche se construit au regard de la notion de « jeu » au sens premier du terme (car il s'agit de jouer avec les règles) et au sens second du terme car la triche naît des zones d'imprécision des règles et face à l'espoir d'un gain. La triche ne naît donc pas seulement du contournement des règles du jeu mais aussi de leur marge d'imprécision.

P. Broda¹⁴ distingue trois univers de la triche :

- la triche avec le réel (ou la triche comme illusion),
- la triche avec le sujet (ou la triche comme finitude),
- la triche avec la vérité (ou la triche comme jeu).

Qu'il s'agisse de résistance ou d'un acte égoïste, la triche relève d'une manœuvre qui vise à éviter de se faire prendre. Avec la triche, il est donc aussi question de stratégie. L'identification des tricheurs pose problème malgré la multiplicité des stratégies adverses qui sont mises en œuvre (prévention, contrôle, intimidation, éducation, etc.). La triche vient en quelque sorte constituer la face sombre de la primauté accordée aujourd'hui au conséquentialisme (juger les actes sur la base de leurs conséquences)

¹³ A. Orléan, « Psychologie des marchés. Comprendre les foules spéculatives » in J. Ravereau & J. Trauman (Eds.), *Crises financières*, Economica, Paris, 2001, p. 105-128

¹⁴ P. Broda, « Ontologie de la triche en milieux gestionnaires », *Colloque « La « triche » au sein du monde économique : pratique, enjeux et regards*, ISTEC, 9/12/2008

principalement dans le domaine des affaires dans un univers où le résultat compte plus que la manière de l'obtenir.

La triche comme transgression est alors, par exemple, ce qui permet de réussir en l'emportant plus facilement sur les autres. La triche touche ainsi non seulement l'organisation mais aussi les affaires en général (avec la position d'initié), le sport et, plus généralement, tous les domaines de l'interaction sociale. Elle relève d'une manœuvre qui vise à éviter de se faire prendre. C'est en cela que la triche fait appel au mensonge (ce qui en fonde d'autant sa condamnation morale). L'identification des tricheurs pose donc problème malgré la multiplicité des stratégies qui sont mises en œuvre (prévention, contrôle, intimidation, éducation, etc.). La triche se construit au regard de la notion de « jeu » et face à l'espoir d'un gain. Elle oblige à être prise en compte et se trouve donc également proche de la notion d'innovation. Comme les autres figures de la transgression, la triche est contiguë à la marginalité et peut déboucher sur la délinquance. C'est avec cette acception que l'accent est mis sur l'importance du « milieu ». Son origine peut être considérée comme relative à une initiative individuelle (du fait de l'exercice de la volonté), à l'impossibilité individuelle à se conformer à la norme mais elle est recevable en fonction du regard porté par le groupe conforme et donc pas seulement comme étant un écart à la norme. Dans ce dernier cas, la triche comme la déviance peut être considérée comme une diversion par rapport à la conformité. La triche se matérialise donc par une manœuvre consciente qui relève du détournement et du parasitisme, les deux logiques consistant à capter à son profit des modalités orientées vers des fins d'un autre ordre.

C'est en cela que la triche se rapproche de la transgression et de l'innovation, même si cette dernière se construit autour d'une institutionnalisation moins transgressive ! La transgression des règles qu'elle suppose est à la fois cachée et tolérée du fait de son potentiel destructeur de la réputation et de la qualité des relations intra- et inter-organisationnelles alors qu'elle est en même temps porteuse d'apprentissage, de créativité et de résultat. C'est en cela que la triche apparaît en creux dans les logiques telles que celles du contrôle budgétaire. Au-delà de l'instrumentation, il est nécessaire de donner vie aux instruments. Un système de contrôle budgétaire ne vaut rien sans l'animation qui lui est associée. Et c'est à ce moment-là que l'on en parle au travers de la notion de marchandage (*bargaining*). On doit alors remarquer la porosité de la frontière entre le marchandage et la triche.

A ce titre, la triche est un « objet » ambigu car elle possède une vertu paradoxalement éducative même si elle trouve condamnée au regard de critères relevant du domaine

Yvon PESQUEUX

moral et du domaine légal sans que ceux-ci ne puissent être aisément confondus, la morale sanctionnant le tricheur au nom de la faute et la loi au nom de la fraude. Dans les deux cas, c'est la personne du tricheur qui est visée plus que le processus et, au-delà des réparations éventuelles, il s'agit de sanctionner la réputation. Sa vertu éducative réside dans l'expérience qu'elle permet d'accumuler. La faute est jugée au regard de son degré de gravité dont les références varient suivant les conditions, l'époque et le lieu. Il existe donc aussi une acception culturelle de la triche et à chaque fois qu'il est question de « triche », la référence est autant la vertu que la norme car le jugement met l'accent sur la conduite et dépend de la position de celui qui le porte. La triche ne peut être considérée comme « mauvaise » indépendamment des conditions, de l'époque et du lieu. Par exemple, la pratique clandestine d'une religion consiste à tricher avec les normes religieuses officielles en faisant semblant de suivre les formes cultuelles légales. Cette pratique religieuse clandestine est donc illégale mais peut-elle pour autant être considérée comme « mauvaise » ? Au regard de certains tiers, elle est considérée comme un acte de résistance, ce qui la rapproche alors plus de la transgression que du détournement. La triche déborde alors de la question du bénéfice, de l'intérêt et de la propriété.

Pour préciser la définition de la triche, soulignons :

1° Qu'il s'agit d'une action qui s'inscrit dans la durée et qui reste clandestine (ou semi clandestine – peut-il y avoir un tricheur sans connivence ?) dans le but d'acquérir un avantage et qui débouche sur la faute (jugement moral) et/ou sur la fraude (jugement d'ordre juridique) quand elle est découverte.

2° La faute conduit à la condamnation morale mais aussi à l'indulgence, et/ou au pardon et/ou au repentir alors que la fraude débouche sur la condamnation à une peine (ou à la relaxe). Face aux deux catégories du jugement (moral et juridique), le droit à l'erreur se développe aujourd'hui, venant à la fois dé-moraliser et dépénaliser la triche.

3° La triche existe « en creux », n'étant révélée que par le regard de l'Autre face auquel le tricheur cherche à rester dissimulé malgré tous les développements liés au « principe » de transparence. Mais elle ne peut être simplement considérée comme étant la résultante de la seule initiative individuelle.

4° La triche se situe au cœur de la tension « hétéronomie – autonomie », l'hétéronomie étant représentée par la règle (qui a été contournée) et l'autonomie par l'exercice de la volonté du tricheur. La mise en exergue de l'importance de l'autonomie dans les discours managériaux ne saurait donc être considérée comme neutre, car elle contribue à la multiplication des injonctions paradoxales adressées à l'agent organisationnel. La triche résulte donc aussi de la disjonction des régulations, la régulation autonome

l'emportant alors sur la régulation hétéronome¹⁵ et induisant la personnalisation de la triche au bénéfice du tricheur. Elle est alors réduite à la recherche d'un avantage personnel alors que le jeu des régulations montre que la question est beaucoup plus large. La régulation hétéronome ouvre le champ à la manœuvre du tricheur (la régulation autonome – agir pour ne pas être pris) compte tenu d'un référentiel culturellement connoté et dont le contenu varie dans l'espace et dans le temps.

5° L'« esprit » de la régulation hétéronome est donc assimilable à l'importance accordée aux mœurs par Montesquieu dans *De l'esprit des lois*¹⁶. La légitimité accordée aujourd'hui à la compétition peut être considérée comme jouant ce rôle. Mettre en exergue les gagnants, c'est inciter les perdants à la triche.

6° D'un point de vue dé-moralisé, la triche peut être considérée comme un facteur d'apprentissage social et moral (cf. L. Kohlberg¹⁷).

7° La triche est fondée sur la figure du tricheur dans une logique qui tend artificiellement à le séparer de la société (et/ou de l'organisation) dans laquelle il se situe.

Conclusion

Malgré toutes les références à l'évidence éthique de la fin du XX^e siècle, en particulier dans les affaires, c'est bien du passage du « spectateur impartial » à la « main invisible »¹⁸ dont il est question avec la triche. Comme la référence à la fable des abeilles de Mandeville¹⁹ le stipule, la « main invisible » viendrait transformer les vices privés en vertus publiques d'où la relative banalisation de la triche à partir du domaine des affaires. Dans le domaine des affaires, avec la triche, on se situe dans l'échange et le marché. Mais avec le marché, si les conditions théoriques de la vie des affaires se réfèrent à la compétition, et finalement au jugement économique permettant de distinguer les gagnants des perdants, elle vient en même temps stimuler la triche (pour gagner car, autrement, on risquerait de perdre). Et si d'ailleurs l'autre trichait ? A ce moment-là, la contre triche est une prévention contre la triche. En miroir de la confiance qui est liée au don, la triche se développe dans en miroir du doute, du soupçon, de la méfiance et de la défiance. Or le développement de la légitimité accordée à la société du

¹⁵ J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 2004

¹⁶ Montesquieu, *De l'esprit des lois*, Garnier-Flammarion, Paris, n° 326

¹⁷ L. Kohlberg, « Development as the Aim of Education », *Harvard Educational Review*, 1972, Vol. 42, N° 4, p. 448-495

¹⁸ A. Smith, *Théorie des sentiments moraux*, PUF, Paris, 1998

A. Smith, *La richesse des nations*, Garnier-Flammarion, n° 598-626

¹⁹ B. Mandeville, *The Fable of the Bees: or, Private Vices, Public Benefits*, Clarendon Press, Oxford, 1924; reprint The Liberty Fund, Indianapolis, 1988

risque²⁰ plaide en ce sens. Des aspects tels que l'affaïssement de la référence à l'espionnage industriel par le développement de ce qui est qualifié de veille et d'intelligence économique constitue un exemple de dé-moralisation et de « légitimation – légalisation » de la triche.

Avec la place centrale accordée à l'opportunisme, elle est d'ailleurs mise au centre des « nouvelles théories de la firme », même si la référence à la triche est opérée en creux. Elle est latente dans le hasard moral de l'économie des coûts de transaction d'O. E. Williamson²¹ ou dans l'égoïsme méthodologique de la théorie de l'agence²². Pas étonnant alors qu'à l'« économisation » du monde qui fait de l'économique l'activité humaine centrale et légitime corresponde la légitimité de l'opportunisme, l'association du doute quant à l'incertitude généralisée inhérente à l'opportunisme des comportements et donc la banalisation de la triche.

²⁰ U. Beck, *La société du risque – Sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion, collection “ Champs ”, Paris, 2001

²¹ O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985

²² M.C. Jensen & W.H. Meckling dans « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, October 1976, pp.305-360

Yvon PESQUEUX